

企业集团资金管理问题研究

郭志毅

指导教师：王志强 教授

厦门大学

学校编码：10384

学号：17920061151466



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

带格式的：字体：小四

带格式的：字体：小四

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业集团资金管理问题研究

Research On Treasury Management of Enterprise Group

郭志毅

指导教师姓名：王志强 教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2009 年 10 月

论文答辩日期：2009 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2009 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- （ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

企业集团自 20 世纪 60 年代产生以来,已经成为最重要的现代经济组织形式。西方国家由于发展较早,产生了一大批规模、资金、人才、技术都居于世界领先地位的大型企业集团。而作为改革开放成就,中国的企业集团已经在国民经济中占据了举足轻重的地位,一些企业集团已经成为世界级的大型企业,拥有了自己的核心竞争力。

国内外的实践表明,资金管理问题直接关系到企业集团的运营成败,对于大多数正处于起步阶段的中国企业集团更是如此。虽然我国的一些企业集团运行规范、良好,但仍有许多集团在运行中暴露出诸多资金管理问题,诸如融资成本过高,资本结构不合理,缺乏有效的监督控制等,由此也酿成了诸多悲剧。因此,中国的企业集团迫切需要符合国情的、科学的资金管理理论的指导。

本文目的在于将理论与企业实际相结合,以一系列成熟的理论为引导,通过对企业集团资金管理体系的分析,对现实案例的剖析和研究,以期建立健全完善而又行之有效的资金管理体系,从而降低财务风险,实现企业发展战略。

本文首先从企业集团的界定出发,介绍了我国企业集团的发展历史,并对资金管理的地位和特征进行了阐述。接着概括了目前中国企业集团资金管理的现状及存在的比较突出的问题,总结了目前广泛存在的几种资金管理模式,并对其优缺点进行分析和比较。在此基础上,本文提出三层次的企业集团资金管理体系,即资金集中统一管理——资金管理与业务集成——供应链集成与风险管理。最后利用前面分析的结论对 X 集团的资金管理现状进行研究并提出改进意见。

**关键词:** 企业集团 资金管理

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

Since its appearance in 1960s, enterprise group has become the most important enterprise form .It reflects the international competitiveness of an nation. Due to early developement , a huge number of large enterprise groups which were rich in capital. Human-resource and advanced technology were founded in western countries. However, as the result of reform and opening, china's enterprise groups has contributed significantly in national economics., and some that holds core competence has already become world-class large enterprise groups.

Facts at home and abroad have proved that treasury management directly related to the result of operation of enterprise groups , especially for those enterprise groups which are in the beginning development period in China. Though some groups in China have established good and sufficient operation norms, but many problems still exist in other groups : high cost of financing, irrationality of capital structure and lack of effective supervise. All these problems lead to serious consequence . So, enterprise groups in China press for treasury management theory that is in keeping with fundamental realities of the country.

The purpose of this article is to combine theory and practice .leading by series of mature theories , trying to establish a treasury management system that can cover all the bases and lower financial risks.

This article starts from the definition of enterprise group and the history of development of China's enterprise group, draws forth the characters and roles of treasury management . Then summarizing the situation and problems of treasury management of enterprise groups in China . Summing up the basic modes of treasury management , then making comparison of these modes .On the basis ,the writer putting forward three-levels of treasure management system: centralized and unified management of fund- centralized monitoring of fund-management of financial risk. At last making research of X group and putting up some advises.

**Keywords : Enterprise Group; Treasury Management**

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
导论 .....	1
第一章 企业集团资金管理概述 .....	4
1.1 企业集团的界定 .....	4
1.2 我国企业集团的发展历程 .....	5
1.3 资金管理的地位和特征 .....	7
1.3.1 资金管理的地位 .....	8
1.3.2 资金管理的特征 .....	9
第二章 我国企业集团资金管理基本模式的演变过程分析 .....	10
2.1 统收统支 .....	10
2.2 拨付准备金 .....	11
2.3 结算中心 .....	20
2.3.1 结算中心运作流程 .....	13
2.3.2 结算中心发展状况 .....	14
2.3.3 结算中心的主要职能 .....	15
2.3.4 结算中心的局限性 .....	16
2.4 财务公司 .....	17
2.4.1 财务公司的主要职能 .....	18
2.4.2 财务公司的发展状况 .....	19
2.4.3 财务公司的局限性 .....	20
2.5 我国企业集团资金管理模式演进给我们的启示 .....	21
第三章 多层次企业集团资金管理体系的构建 .....	23
3.1 资金统一集中管理层次 .....	23
3.2 资金管理与业务集成层次 .....	24
3.2.1 业务流程再造 .....	24
3.2.2 资金流再造 .....	25

3.2.3 管理实践 .....	25
<b>3.3 供应链集成与风险管理层次 .....</b>	<b>26</b>
3.3.1 资金流与供应链的集成 .....	26
3.3.2 建立健全集团风险组织体系,完善内控制度 .....	28
3.3.3 建立集团财务风险预警机制,合理评价集团财务风险 .....	29
3.3.4 适时建立 EVA 指标考核机制,完善集团价值评价体系 .....	30
<b>第四章 X 集团资金管理实务 .....</b>	<b>32</b>
4.1 X 集团概况 .....	32
4.2 X 集团资金管理的现状及存在的问题 .....	34
4.2.1 资金管理现状 .....	34
4.2.2 存在的问题 .....	36
4.3 X 集团未来资金管理体系的构建 .....	36
4.3.1 结算中心的职能 .....	36
4.3.2 结算中心的结构 .....	37
4.3.3 结算系统的建立 .....	37
4.3.4 结算中心操作流程 .....	38
4.3.5 完善内控机制,建立监督体系 .....	39
4.3.6 逐步建立风险管理机制 .....	40
4.3.7 进行供应链整合的相关工作 .....	40
<b>结语 .....</b>	<b>41</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>42</b>
<b>致谢词 .....</b>	<b>43</b>

## Table of Contents

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 Summarize of Treasury Management of Enterprise Group .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Definition of Enterprise Group .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Development of China's Enterprise Group .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Roles and Features of Treasury Management .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Roles .....	8
1.3.2 Features .....	9
<b>Chapter2 China's Enterprise Groups: Analysis of The Process Of Evolution Of Basic Modes of Treasury Management ....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Unified Collection and Allocation .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Petty Cash Allocation .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Funds Settlement Center .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Operational Process .....	13
2.3.2 Status of Development .....	14
2.3.3 Main Functions .....	15
2.3.4 Limitations .....	16
<b>2.4 Finance Company .....</b>	<b>17</b>
2.4.1 Main Functions .....	18
2.4.2 Status of Development .....	19
2.4.3 Limitations .....	20
<b>2.5 Revelation .....</b>	<b>21</b>
<b>Chapter 3 Construction of Multi-level System of Treasury Management of Enterprise Group .....</b>	<b>23</b>

<b>3.1 Centralized and Unified Management of Fund</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Integration : Treasury ,Management And Activities</b>	<b>24</b>
3.2.1 Business Process Re-engineering	24
3.2.2 Fund Flow Re-engineering	25
3.2.3 Management Practice	25
<b>3.3 Supply Chain Integration And Risk management</b>	<b>26</b>
3.3.1 Integration of Funds and Supply Chain	26
3.3.2 Construction of Risk Structure System , Improving Internal Control	28
3.3.3 Construction of Risk Warning System , Assessment of Financial Risk	29
3.3.4 Construction of EVA System , Improving Value Judge System	30
<b>Chapter 4 Case Study of X Group</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Basic Situation</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Current Situation and Existing Problems of X Group</b>	<b>34</b>
4.2.1 Current Situation	34
4.2.2 Existing Problems	36
<b>4.3 Construction of Treasury Management of X Group In The Future</b>	<b>36</b>
4.3.1 Main Functions	36
4.3.2 Structure	37
4.3.3 Funds-settle System	37
4.3.4 Operation Process	38
4.3.5 Improving Internal Control System, Establishing Supervisor System	39
4.3.6 Building Up Risk Manage System	40
4.3.7 Preparing For Supply Chain Integration	40
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>Reference</b>	<b>42</b>
<b>Acknowledgements</b>	<b>43</b>

## 导 论

### 一、 研究背景

作为企业重要组织形式的企业集团于 20 世纪 60 年代产生于西方资本主义国家，随后发展到全世界。企业集团是以产权关系为纽带，由多个具有独立法人资格的企业组成的经济联合，企业集团一般包括集团母公司、子公司、参股公司和关联公司。企业集团母子公司之间依靠产权关系进行链接。随着一体化进程的不断加强，企业集团已经成为欧美资本主义国家最重要的企业组织形式，各行各业都出现了一大批规模、资金、人员、技术都处于世界领先地位的企业集团。

中国的企业集团发展于 20 世纪 80 年代。随着经济领域改革开放的深入，1987 年 12 月 16 日，国家体改委、国家经委联合发布了《国家体改委、国家经委关于组建和发展企业集团的几点意见》。在对企业集团提出定义的同时，还就企业集团的组建条件、管理机制等提出初步的看法，虽然以现在的眼光看来仍有浓厚的计划色彩，但是基本思想仍体现了进步性。1999 年十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确提出：“要着力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团，有的可以成为跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。要发挥这些企业在资本营运、技术创新、市场开拓等方面的优势，使之成为国民经济的支柱和参与国际竞争的主要力量。发展企业集团，要遵循客观经济规律，以企业为主体，以资本为纽带，通过市场来形成，不能靠行政手段勉强撮合，不能盲目求大求全。要在突出主业、增强竞争优势上下功夫。”经过二十几年的发展，中国的企业集团已经在国民经济中占据了举足轻重的地位，一些企业集团已经成为世界级的大型企业，拥有了自己的核心竞争力。

由于企业集团内部存在复杂的产权关系、法律关系、管理关系、人事关系等，其与单一企业相比，在资金管理方面显得尤为复杂。而国内外企业集团发展实践表明，资金管理问题一直是关乎企业集团持续经营和健康发展的重要问题，体制转轨时期发展起来的中国企业集团表现更为突出。加强企业集团的资金管理是一

个需要迫切解决的重要课题。

基于加强我国企业集团资金管理水平的目的,本文对企业集团资金管理的相关问题进行了探讨,一方面总结了目前存在的一些好的经验和方法,另一方面也认识到我国企业集团总体的资金管理体系还比较薄弱,亟需将先进的资金管理理论与中国国情、企业集团具体实际相结合。构建合理、高效的资金管理体系对于全面提高我国企业集团财务管理水平具有十分重要的意义。

## 二、 研究目的

当企业发展到了一定阶段,必然逐步把公司运营的重心由业务层面转移到财务层面。而其中,资金管理占据了十分重要的地位。在已经形成稳定的销售渠道、生产能力达到一定规模以后,对资金管理的加强显得尤为重要。

国内外的实践表明,资金管理问题直接关系到企业集团的运营成败,对于大多数正处于起步阶段的中国企业集团更是如此。虽然我国的一些企业集团运行规范、良好,但仍有许多集团在运行中暴露出诸多资金管理问题,诸如融资成本过高,资本结构不合理,缺乏有效的监督控制等,由此也酿成了诸多悲剧。曾经轰轰烈烈的德隆系,在资本市场上一度呼风唤雨,但最后却轰然倒塌。德隆系一味盲目扩张,产业无法整合,资本虽然扩张,现金流却日益萎缩,最终退出舞台。因此,中国的企业集团迫切需要符合国情的、科学的资金管理理论的指导。

本文将通过对企业集团资金管理理论、方法的研究,结合对 X 集团的案例分析,提出对企业集团,特别是国有企业集团资金管理体系建设的一些看法和思路。

## 三、 研究方法

为达到以上研究目的,本文采用以下方法:

一、理论分析,将经济学、管理学、数学等方法与企业集团资金管理研究相结合。

二、定性与定量相结合,以定性分析为主,结合数据分析。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库